



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ – REITORIA DE GRADUAÇÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - ARTIGO**

CARLOS CÉSAR DE OLIVEIRA LACERDA

**EFEITOS DA COMPETITIVIDADE NO *CLUSTER* DE CONFECÇÕES
DO AGRESTE PERNAMBUCANO: UM ESTUDO FOCALIZADO NO
MUNICÍPIO DE TORITAMA–PE**

**CAMPINA GRANDE – PB
2014**

CARLOS CÉSAR DE OLIVEIRA LACERDA

**EFEITOS DA COMPETITIVIDADE NO *CLUSTER* DE CONFECÇÕES
DO AGRESTE PERNAMBUCANO: UM ESTUDO FOCALIZADO NO
MUNICÍPIO DE TORITAMA–PE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Prof.^a Dr^a Sandra Maria Araújo de Souza

**CAMPINA GRANDE – PB
2014**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

L131e Lacerda, Carlos César de Oliveira

Efeitos da competitividade no cluster de confecções do agreste pernambucano [manuscrito] : um estudo focalizado no município de Toritama - PE / Carlos César de Oliveira Lacerda. - 2014.

27 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2014.

"Orientação: Sandra Maria Araújo de Souza, Centro de Ciências Sociais Aplicadas".

1. Competitividade. 2. Clusters. 3. Confecções. I. Título.

21. ed. CDD 658.401

CARLOS CÉSAR DE OLIVEIRA LACERDA

**EFEITOS DA COMPETITIVIDADE NO *CLUSTER* DE CONFECCÕES
DO AGRESTE PERNAMBUCANO: UM ESTUDO FOCALIZADO NO
MUNICÍPIO DE TORITAMA-PE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Avaliação: 100.

Aprovado em 09 / 05 / 14.

Sandra Maria Araújo de Souza
Prof.ª Dr.ª Sandra Maria Araújo de Souza / UEPB
Orientadora

Waleska Silveira Lira
Prof.ª Dr.ª Waleska Silveira Lira / UEPB
Examinadora

Geuda Anacleto da C. Gonçalves
Prof.ª Dr.ª Geuda Anacleto da Costa Gonçalves / UEPB
Examinadora

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ser o mestre que me guia dando sabedoria, força e fé para não desistir diante dos obstáculos da vida e que sempre se mostrou fiel nas suas promessas.

Aos meus pais Suely Lacerda e Carlos Lacerda, por me ensinarem valores, princípios e crenças que carregarei pra sempre, pela paciência e carinho durante toda minha vida e por incentivarem a minha caminhada constantemente, mostrando os princípios essenciais que devo seguir. Por nunca me deixarem desistir por qualquer motivo que seja. Amo-os infinitamente.

Ao meu irmão Pedro Lacerda, pelo amor fraternal, que mesmo distante sempre esteve disposto a me ajudar e acreditando no meu potencial.

A minha Orientadora/Professora/Coordenadora/Amiga Sandra Araújo, pelos excelentes direcionamentos acadêmicos fornecidos nesta fase da minha vida, e, por mostrar verdadeiramente qual o papel do professor, honrando esta profissão com extrema dedicação e responsabilidade. Por ser uma grande parceira que me aconselhou, me apoiou e me criticou nos momentos necessários, me fazendo crescer pessoal e profissionalmente.

Ao meu Tutor/Professor/Amigo Geraldo Medeiros, pela oportunidade de estar num programa (PET) muito importante para meu crescimento acadêmico, fortalecendo o meu sonho pessoal. Pelas orientações, pelos ensinamentos, pela amizade e pelo belo trabalho que desenvolve na universidade.

A Universidade Estadual da Paraíba, pelo acolhimento, em especial a todos os professores do *DAEC*, pelos ensinamentos e conhecimentos adquiridos ao longo desses quatro anos e pelo trabalho árduo no desenvolvimento profissional de seus alunos.

A todos que fazem parte do PET Administração UEPB, por compartilhar alegrias, anseios e sorrisos diariamente. Por me trazer boas vibrações, sempre apoiar nas minhas maiores decisões e por colaborar com minhas construções intelectuais e científicas, criando “crises” na minha vida.

Aos membros da banca, Professora Waleska Lira e Professora Geuda Gonçalves, pelas grandes contribuições e pela disponibilidade de sempre em me ajudar e orientar.

A todos os queridos da turma 2010.1 e 2010.2, por ter vivenciado os melhores momentos de tensão e alegrias. E pela amizade construída. Em especial, aos meus amigos do coração: *Nathállya Etyenne* e *Laércio Barros* por todo apoio, motivação, pela construção dos sonhos na pós-graduação, pelas brigas, pelos sorrisos, e pela grande amizade que me deu força nessa etapa.

Aos meus amigos, Melline Enéas, Renato Augusto, Anderson Basílio, Emanuelle Rodrigues, Vamberto Oliveira, Lizandra Araújo, Hugo Rocha, Arthur Allyson, Thássio Basílio, Yasmin Albuquerque, Jerferson Joyly e Paula Minelle, que muitas vezes mesmo de longe me deram apoio necessário, compreenderam minha ausência e torceram pela concretização desse sonho.

A minha família, pelo carinho e compreensão de sempre. Pelo apoio, motivação e incentivo para conclusão dessa etapa.

A todos, que contribuíram direta ou indiretamente para realização desse trabalho, pois foram importantes para a construção desse sonho.

EFEITOS DA COMPETITIVIDADE NO *CLUSTER* DE CONFECÇÕES DO AGRESTE PERNAMBUCANO: UM ESTUDO FOCALIZADO NO MUNICÍPIO DE TORITAMA-PE

LACERDA, Carlos César de Oliveira¹

RESUMO

A sobrevivência das pequenas organizações já é um assunto abordado pelos pesquisadores, pois se especula sobre o desenvolvimento dessas pequenas empresas diante das grandes corporações, ou seja, a estratégia individual se apresenta como inadequado forçando a adoção de uma estratégia coletiva. O primeiro a discutir as razões pelas quais certas atividades, em particular, as industriais, tendem a aglomerar-se foi Marshall (1985), este constatou que as vantagens da produção em escala operam de forma mais eficiente a partir da aglomeração de empresas. Essas aglomerações podem se configurar como entidades que criam estratégias competitivas como é o caso dos *clusters* de negócios. Neste contexto, este trabalho vem apresentar um estudo no *cluster* de confecções do Agreste Pernambucano, focalizando o município de Toritama-PE, analisando a competitividade do aglomerado. A inquietação da pesquisa se pauta no seguinte problema: Quais efeitos da competitividade estão presentes no *cluster* de confecções no município de Toritama-PE? O estudo objetiva identificar quais efeitos da competitividade estão presentes no *cluster* de confecções no município de Toritama-PE. Para isso, foi utilizado o modelo teórico de Zaccarelli *et al.* (2008) que apresenta 11 fundamentos para avaliar a competitividade. A pesquisa é exploratória e descritiva, com abordagem quanti-qualitativa conduzida sob a forma de estudo de caso. Os resultados demonstram que no setor de confecções de Toritama-PE foi constatado indícios dos 11 fundamentos. Alguns foram totalmente contemplados, demonstrando aspectos positivos de competitividade no *cluster*. Porém, os fundamentos 5 e 6 denotam que ainda existe uma certa limitação quanto às formas de cooperação e lacunas em relação à atuação pública municipal no quesito meio ambiente e sustentabilidade. Dessa forma, é preciso que haja a adoção de estratégias por parte das empresas, mas, principalmente articulações, estabelecendo estratégias e estreitando os laços com as empresas e os demais atores envolvidos.

PALAVRAS-CHAVES: Competitividade. Clusters. Confecções.

ABSTRACT

The survival of small organizations is already a topic addressed by researchers, as it speculates on the development of these small firms against major corporations, in other words, the individual strategy is presented as inappropriate forcing the adoption of a strategic conference. The first to discuss the reasons why certain activities, in particular, industrial, tend to agglomerate was Marshall (1985), it found that the advantages of large scale

¹ Graduando do Departamento de Administração e Economia (DAEC) da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). Bolsista do PET-Administração-UEPB. Integrante do Grupo de Pesquisa em Gestão do Conhecimento e Sustentabilidade (GECIS/CNPq). E-mail: cesarlacerda.adm@hotmail.com

production operate more efficiently from the agglomeration of firms. These clusters can be configured as entities that create competitive strategies such as clusters of business. In this context, this work is to present a study on the cluster garment Wasteland Pernambucano, focusing on the city of Toritama-PE, analyzing the competitiveness of the cluster. The restlessness of the research agenda is the following problem: Which of the competitiveness effects are present in the garment cluster in the municipality of Toritama-PE? The study aims to identify the competitiveness effects are present in the garment cluster in the municipality of Toritama-PE. To this end, the theoretical model was used Zaccarelli et al. (2008) which presents 11 reasons to assess competitiveness. The research is exploratory and descriptive, with quantitative-qualitative approach conducted in the form of case study. The results show that in the confections industry Toritama-PE was found evidence of 11 foundations. Some were totally covered, demonstrating positive aspects of competitiveness in the cluster. However, the fundamentals 5 and 6 denote that there is some limitation as to the forms of cooperation and weaknesses in relation to municipal action in the issue environment and sustainability. Thus, there must be the adoption of strategies by companies, but mainly joints, strategies and establishing close links with industry and other actors involved.

KEYWORDS: Competitiveness. Clusters. Confections.

1. INTRODUÇÃO

O ambiente dos negócios se transforma devido à concorrência do mundo globalizado e as inovações nos meios tecnológicos. Assim, as organizações precisam se adaptar e perceber as novas estruturas para competir e sobreviver no mercado atual. A sobrevivência das pequenas organizações já é um assunto muito abordado pelos pesquisadores, pois muito se especula sobre o desenvolvimento dessas pequenas empresas diante das grandes corporações.

O reconhecimento por parte das empresas da incapacidade de contemplarem individualmente todos os recursos e capacidades necessárias para atender as necessidades dos mercados onde atuam, fez com que o enfoque tradicional baseado numa estratégia individual se apresentasse como inadequado forçando a adoção de uma estratégia coletiva, ou seja, a articulação entre diversos parceiros baseada na complementaridade dos recursos, facilitando também a troca de experiências e de informações.

O primeiro a discutir as razões pelas quais certas atividades, em particular, as industriais, tendem a aglomerar-se foi Marshall (1985), este constatou que as vantagens da produção em escala operam de forma mais eficiente a partir da integração de empresas concentradas num espaço geográfico específico. A questão da proximidade geográfica das empresas é também percebido nos estudos de Porter (1986), quando o mesmo identificou que a vantagem seria nessas proximidades e desde então, alguns estudiosos analisaram essas formas de aglomerações em diferentes contextos históricos e geográficos (SACOMANO NETO e PAULILLO, 2012).

Existem na literatura terminologias diferenciadas quando se trata de aglomerações de empresas. Porter (1998) denominou essas aglomerações de *clusters* (terminologia adotada no presente estudo), para Brusco (1982) tais aglomerações são denominadas Distritos Industriais, para Marshall (1985) Aglomerações Industriais Localizadas. Já para Suzigan (2006), e algumas instituições como: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), e a Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais (RedeSist), essas aglomerações são denominadas de Arranjos Produtivos Locais – APLs. Esses novos formatos

organizacionais surgem para viabilizar uma melhor resposta das organizações, principalmente as de pequeno e médio porte, à complexidade do ambiente organizacional. Essas aglomerações podem se configurar como entidades que criam estratégias competitivas como é o caso dos *clusters* de negócios. Estratégias que se mostram relevantes para sua própria sobrevivência no mercado onde as grandes empresas atuam isoladamente.

Pesquisas publicadas sobre o tema demonstram que esses aglomerados garantem ganhos de competitividade em relação às empresas isoladas (PORTER, 1993; SCHMITZ, 1992; ZACCARELLI *et al.* 2008). Sinais da importância deste assunto podem ser observados no crescente volume de artigos a este respeito publicados em revistas especializadas e apresentados em congressos científicos no Brasil e no exterior. Concentrações geográficas de negócios correlacionados deixaram de ser vistas como imperfeições econômicas e foram reconhecidas como formas competitivas de alta *performance*. Diante disso, o município de Toritama-PE se enquadra nesse contexto de concentração geográfica, abrangendo várias empresas aglomeradas.

Dessa forma, o objeto de estudo desse trabalho foi o *cluster* de Confeccões de Toritama-PE. A escolha deveu-se ao fato de que o município está inserido numa conjunção organizacional no qual a aglomeração de empresas possibilita amplas possibilidades de disseminação e compartilhamento da informação, algo fundamental para a competitividade das empresas. O município ainda está inserido no pólo de confecções do Agreste Pernambucano e abrange quase toda produção de confecções em tecido *jeans*, o que equivale a 66% de sua produção total. Esse fator faz com que 15% da produção nacional provenha do município, enquanto a taxa de desemprego é mínima na cidade. Premissas como estas fizeram com que a cidade seja reconhecida como “A Capital do *Jeans*” (ARAÚJO, 2006). A iniciativa justifica-se também porque a questão da inovação se constitui como um elemento relevante para a dinâmica de desenvolvimento das empresas voltadas para a confecção do *jeans* e consequentemente para o desenvolvimento local e competitividade de Toritama.

O presente trabalho foca sua análise na necessidade de avaliação da competitividade no *cluster*, partindo do princípio que essa avaliação pode contribuir para identificação e otimização da capacidade competitiva das empresas inseridas nesse formato organizacional. Desse modo, a inquietação da pesquisa se pauta no seguinte problema: Quais efeitos da competitividade estão presentes no *cluster* de confecções no município de Toritama-PE? O presente estudo utilizará o modelo teórico de Zaccarelli *et al.* (2008) que propõe a análise da competitividade dos *clusters* a partir do que os autores denominam de “fundamentos”. Segundo os autores do referido modelo, a competitividade dos *clusters* pode ser analisada em função de 11 fundamentos, sendo 09 deles originados da auto-organização e os 02 últimos através da ação de uma governança.

Diante desse contexto, o objetivo do estudo foi identificar quais efeitos da competitividade estão presentes no *cluster* de confecções no município de Toritama-PE, a partir do modelo teórico de Zaccarelli *et al.* (2008). Assim, torna-se oportuno analisar a competitividade desse *cluster*, contribuindo para a elaboração de estratégias individuais e coletivas por parte das empresas, instituições e associações ali inseridas.

Como forma de melhor compreensão da pesquisa, este trabalho está dividido em cinco partes, primeiro esta introdutória, depois é apresentada uma discussão teórica que envolve *Clusters* de Negócios, Competitividade em *Clusters* e os Fundamentos de Competitividade - Modelo de Zaccarelli *et al.* (2008). Posteriormente, são apresentados os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa. Em seguida são apresentados os resultados e discussões, sendo possível a realização, por fim, as considerações finais da pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. CLUSTERS DE NEGÓCIOS

As primeiras observações sobre os *clusters* foram percebidas a partir de estudos que demonstravam a capacidade competitiva de pequenas aglomerações. Esses estudos tiveram origem nos trabalhos de Marshal (1890), porém o interesse pelo tema aumentou nos últimos anos devido à capacidade de competição desses aglomerados. Os trabalhos de Marshal demonstram as vantagens que as pequenas e médias empresas obtiveram provenientes da proximidade geográfica.

A concepção de Porter (1993) sobre *clusters* engloba relações entre os atores envolvidos no agrupamento e a concentração geográfica. Segundo o autor, pode ser definido como “um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área vinculada por elementos comuns e complementares” (PORTER, 1999, p. 211). Dessa forma, o tema ganhou destaque tendo em vista a proposição de estudos que relacionem a competitividade junto às pequenas empresas, além de que as empresas mudaram seu modelo de organização para se adaptarem as novas exigências.

Cândido (2001) enfatiza que essas mudanças implicaram numa profunda transformação intraorganizacional caracterizada pela substituição da burocracia vertical para a empresa horizontal, tornando difícil o reconhecimento das fronteiras empresariais, dado ao número das interações existentes, não somente ao nível interno de uma empresa em particular, mas no que diz respeito a sua relação associativa com fornecedores e clientes. Assim, as empresas estão cada vez mais abertas atuando em novos formatos a fim de garantir vantagem competitiva.

Existem muitas teorias e pesquisas que abordam o tema *clusters*. O conceito defendido por Zaccarelli *et al* (2008) aborda a proximidade geográfica e a interrelação dos negócios. Esses novos formatos organizacionais surgem para viabilizar uma melhor resposta das organizações, principalmente as de pequeno e médio porte, à complexidade do ambiente organizacional. A adesão por uma estratégia coletiva parte do entendimento que a competitividade de uma empresa depende da competitividade de todos aqueles com os quais essa empresa se relaciona. Assim, essas estruturas englobam vários atores sociais que dependem de laços interligados significativamente importantes para a questão da competição, desde fornecedores de insumos, passando pelas máquinas, serviços e até a infraestrutura.

2.2. COMPETITIVIDADE EM CLUSTERS

No presente cenário mundial onde a tecnologia, o comércio e o mercado financeiro se desenvolvem com grande rapidez e um grande número de organizações opera em todos os setores, não é tarefa simples para as empresas permanecerem firmes no mercado. A globalização e a grande concorrência exigem que as empresas se aprimorem na busca por produtividade, qualidade, o máximo de eficiência e as diferenças de práticas administrativas, parâmetros estes que traduzem a competitividade de uma empresa. Segundo Meyer-Stamer (1995), é praticamente impossível, hoje, que as empresas consigam sobreviver apenas com suas próprias forças, devido à complexidade das novas tecnologias e seu caráter sistêmico.

Segundo Porter (1986), uma empresa para ser considerada competitiva precisa diferenciar-se num determinado mercado, obtendo retornos acima da média para o capital investido, aumentando seu tamanho, sua fatia de mercado e sua lucratividade. A competitividade também pode ser vista como:

(...) a capacidade de sobreviver e, de preferência, crescer em mercados correntes ou novos mercados. Decorre dessa definição que a competitividade é a medida de desempenho das firmas individuais. No entanto, esse desempenho depende de relações sistêmicas, já que as estratégias empresariais podem ser obstadas por gargalos de coordenação vertical ou de logística (FARINA e ZYLBERSZTAJN, 1998).

Na busca por essa vantagem competitiva, como uma saída estratégica para a grande quantidade de informações e de concorrentes, e com a finalidade de alcançar objetivos comuns, essas entidades formam um sistema composto com estratégia e vantagem competitiva própria. Podem configurar diversos tipos de relações interfirmas, em forma de alianças, redes ou aglomerações geográficas como os *clusters* de negócios (PEREIRA, POLO e SARTURI, 2013).

Para Aun, Carvalho e Kroeff (2006), a construção de uma ação coletiva deve substituir a visão de competição pela visão de parceria, consolidada pelo estabelecimento de relações de interdependência e de cooperação construída entre os agentes, que pode resultar tanto do relacionamento, interação e cooperação entre empresas, como também da interação entre as empresas e instituições de apoio.

Os *clusters* emergem dentro dessa realidade, pois nessa nova dinâmica empresarial, as empresas que fazem parte do *cluster* cooperam e competem entre si. O aglomerado de empresas possui uma grande capacidade competitiva em relação às empresas isoladas que não terão que competir com uma empresa apenas do agrupamento, mas com todo o *cluster*. Sobre isso Zaccarelli *et al* (2008, p.69) afirmam que “cada empresa isolada ao perder mercado (e, eventualmente, encerrar sua atividade) reforça a competitividade do agrupamento”. Isso fortalece a premissa que a concentração espacial é fator determinante para a competitividade das empresas, que nesse meio não veem outra saída a não ser cooperarem para competir e sobreviver diante das grandes corporações. Os autores do referido modelo apresentam 11 fundamentos e os seus efeitos na competitividade em *Clusters*, os quais estão apresentados no tópico a seguir.

2.3. FUNDAMENTOS DE COMPETITIVIDADE EM CLUSTERS - MODELO TEÓRICO DE ZACCARELLI ET AL (2008)

Segundo Zaccarelli *et al* (2008) os efeitos podem ser medidos por 11 fundamentos, como pode ser visto no quadro 01 (modelo adotado neste estudo). Estes, além de oferecer indicação dos efeitos específicos caucionados pelo sistema, sinalizam a vantagem competitiva do *cluster*. Os fundamentos são divididos em dois grupos pela sua forma de aplicação. O primeiro grupo (1 a 9) depende de auto-organização e estão correlacionados entre si e o segundo grupo (10 e 11) são condicionados à presença de governança.

Quadro 01: Fundamentos de *Clusters*

	FUNDAMENTOS	EFEITOS NA COMPETITIVIDADE
1	CONCENTRAÇÃO geográfica	Percepção dos clientes de variedade superior, ampliação da escolha de fornecedor e garantia em preços.
2	ABRANGÊNCIA de negócios viáveis e relevantes	Custo de busca/acesso inferiores; redução da necessidade de estoques ou prazos de reposição (proximidade de fornecedores).
3	ESPECIALIZAÇÃO das empresas	Especialização de negócios favorece redução de despesas agregadas de operação e diminuição do volume de investimento necessário.
4	EQUILÍBRIO com ausência de posições privilegiadas	Lucros equilibrados e não relativamente altos, devido à competição entre os negócios.

5	COMPLEMENTARIDADE por utilização de subprodutos	Favorecimento da presença e estabelecimento de novos negócios e aporte de receita adicional.
6	COOPERAÇÃO entre empresas do <i>cluster</i>	Aumento da competitividade devido à impossibilidade de contenção de troca de informações entre negócios.
7	SUBSTITUIÇÃO seletiva de negócios do <i>cluster</i>	Extinção de negócios com baixa competitividade por fechamento da empresa ou mudança de controle.
8	UNIFORMIDADE do nível tecnológico	Estímulo ao desenvolvimento tecnológico e, pela proximidade geográfica e lógica, transferência de tecnologia para os demais negócios.
9	CULTURA da comunidade adaptada ao <i>cluster</i>	Aumento da motivação e satisfação com o reconhecimento da comunidade em relação ao status atribuído relacionado ao trabalho.
10	CARÁTER EVOLUCIONÁRIO por introdução de (novas) tecnologias	Diferencial competitivo resultante de inovação (redução de custos, ampliação de mercado, etc.).
11	ESTRATÉGIA DE RESULTADO orientada para o <i>cluster</i>	Gestão baseada em ampliação da capacidade de competir versus resultado/lucro agregado do <i>cluster</i> .

Fonte: Adaptado de Zaccarelli, *et al.* (2008).

Zaccarelli *et al.* (2008) aponta 11 fundamentos da performance para avaliar a competitividade e observar a capacidade competitiva das empresas inseridas no *cluster*. De acordo com os autores:

Esse modelo, que vem sendo testado em casos reais, tem se mostrado capaz e adequado ao mapeamento das variáveis de contexto, construção de diagnósticos e desenho de prescrições de *clusters* de negócios (ZACCARELLI *et al.*, 2008, p. 73).

O modelo além de englobar as características dos diversos outros modelos, inclui alguns itens que não são contempladas pelos demais pesquisadores (11 fundamentos), por isso a relevância de utilizar um modelo mais amplo para avaliar a competitividade. Para a compreensão desse modelo é preciso destacar dois importantes conceitos: primeiro o de auto-organização, que pode ser entendido como um processo de caráter espontâneo e evolutivo resultante do conjunto de efeitos sistêmicos decorrentes das relações estabelecidas em uma entidade supra-empresarial, caracterizada pelo desenvolvimento de condições mais complexas e progressivamente mais competitivas ao longo do tempo; e o segundo diz respeito ao conceito de governança, entendido como o exercício da função de entidade supra empresarial de caráter estratégico nos *clusters* de negócios (ZACCARELLI, *et al.* 2008). A seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Para atingir o objetivo de identificar quais efeitos da competitividade estão presentes no *cluster* de confecções no município de Toritama-PE, foi utilizado o modelo teórico de Zaccarelli *et al.* (2008) que apresenta 11 fundamentos para avaliar a competitividade. O presente estudo pode ser entendido como uma pesquisa descritiva que têm como objetivo a descrição das características de determinada população, podendo ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis. E também como exploratória que tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito (GIL, 2008). Foi empregada uma abordagem quanti-qualitativa conduzidas sob a forma de estudo de caso. Segundo Neves (1996) os métodos quanti-qualitativos não se excluem, embora difiram quanto à forma e a ênfase, os métodos qualitativos trazem como contribuição a pesquisa uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivo para

melhor interpretação dos resultados. Para Yin (2001) o estudo de caso é definido como a investigação empírica de um fenômeno que dificilmente pode ser isolado ou dissociado do seu contexto.

A metodologia utilizada teve como base a análise de dados secundários referentes à região do Agreste Pernambucano e ao seu setor de confecções, focalizando a cidade de Toritama-PE. A coleta de dados ocorreu por meio de fontes secundárias onde os dados foram provenientes de *sites* governamentais, institutos de pesquisa, Cadastro Industrial da Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco-FIEPE, órgãos como SEBRAE/PE, SENAI/PE, além de *site* das empresas que fazem parte do *cluster* e de pesquisas de campo realizadas anteriormente no setor estudado. A fim de buscar esses dados, foi utilizado como instrumento um roteiro de pesquisa (Apêndice) para nortear melhor o trabalho. O roteiro foi elaborado com base nos 11 fundamentos e métricas propostas no trabalho de Zaccarelli *et al* (2008). Assim, foram elencadas algumas perguntas para cada fundamento a fim de facilitar a coleta dos dados.

A principal base de dados utilizada foi o relatório final realizado pelo SEBRAE sobre o “*Estudo Econômico do Arranjo Produtivo Local de Confecções do Agreste Pernambucano, 2012*”. O relatório englobou as empresas informais e formais, cuja metodologia utilizada para elaboração teve como base uma pesquisa qualitativa realizada no período de junho a agosto do ano de 2012, e uma pesquisa quantitativa com 1.235 empresários ou responsáveis por unidades produtivas. Além de fazer a descrição quantitativa do Polo, o relatório também se propõe a interpretá-lo, ou seja, a expor a lógica econômica que explica porque os negócios de confecções do Agreste pernambucano nasceram, cresceram e se estruturaram. A seguir serão apresentadas as métricas utilizadas para realização desta pesquisa.

3.1. MÉTRICAS UTILIZADAS NA PESQUISA

Para cada fundamento são propostas métricas de avaliação, no entanto, o modelo permite a proposição de novas métricas que atendam as peculiaridades do objeto de estudo. Para operacionalização do trabalho foram utilizadas métricas já usadas nos estudos de Sarturi *et al.* (2013), Pereira *et al.* (2013) e Siqueira *et al.* (2011), as quais estão explicadas no Quadro 02.

Quadro 02: Explicação das métricas utilizadas

FUNDAMENTO	MÉTRICA DO MODELO DE ZACCARELLI ET AL. (2008)	MÉTRICAS UTILIZADAS
1. Concentração geográfica	Distância dos principais concorrentes (Km).	- Nº de empresas do cluster dividido pela área urbana da cidade.
2. Abrangência de negócios viáveis e relevantes	Complementar do percentual de negócios de importância externos ao cluster (%).	- Variedade de negócios que contemplem as fases da cadeia produtiva têxtil.
3. Especialização das empresas	Número máximo de negócios presentes em uma empresa potencialmente passíveis de terceirização	- Etapas da cadeia produtiva realizadas pelas empresas passíveis de terceirização.

4. Equilíbrio com ausência de posições privilegiadas	Número de negócios da mesma indústria ou setor.	- Levantamento do nº total de empresas de cada atividade do <i>cluster</i> e nº de empregos gerados.
5. Complementaridade por utilização de subprodutos	Número de empresas operando com reciclagem.	- Levantamento de informações sobre leis, projetos e ações no que se refere ao reaproveitamento de subprodutos.
6. Cooperação entre empresas do <i>cluster</i>	Médias de níveis de colaboração atribuídos por amostra de executivos do <i>cluster</i> .	- Compartilhamento de informações; - Presença de instituições de apoio.
7. Substituição seletiva de negócios do <i>cluster</i>	Índices estatísticos de encerramento de empresas e de empresas novas (%/ano).	- Análise das mudanças no <i>cluster</i> que possam representar potenciais substituições de empresas.
8. Uniformidade do nível tecnológico	Presença de tecnologias inferiores (%).	- Presença de diferenças de nível tecnológico; questões de treinamento e aperfeiçoamento.
9. Cultura da comunidade adaptada ao <i>cluster</i>	Porcentual de famílias com um trabalhador do cluster em relação ao número total de famílias da região (%)	- Investigação histórica das origens do <i>cluster</i> , relacionando-a a cultura das pessoas que o constituem.
10. Caráter evolucionário por introdução de (novas) tecnologias	Indicador qualitativo baseado em opinião de tecnólogos (posição <i>versus</i> situação mais avançada)	- Formas de introdução de novas tecnologias no <i>cluster</i> e abertura ao mercado.
11. Estratégia de resultado orientada para o <i>cluster</i>	Taxa de aumento do lucro agregado (%). Taxa de ampliação da área abastecida (%).	- Associações e instituições voltadas ao <i>cluster</i> ; Realizações de eventos coletivos. - Ações voltadas para a estratégia de desenvolvimento do <i>cluster</i> .

Fonte: Adaptado de Sarturi *et al* (2013).

Essas métricas são complementares ao modelo adotado para atender as peculiaridades e subjetividades do objeto de estudo (o *cluster* de confecções de Toritama-PE). O tratamento dos resultados da pesquisa em questão foi de caráter qualitativo, pois buscou-se interpretar o objeto em termos do seu significado e, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social (RICHARDSON, 1999).

A forma de tratamento dos dados pode ser considerada como análise de conteúdo por categorias fechadas, pois o roteiro de pesquisa serviu como um direcionador do trabalho, coletando os dados e depois foi realizada a análise e interpretação das informações por categorias fechadas colhidas a partir dos 11 fundamentos do modelo. Segundo Laville & Dionne (1999), os dados na forma bruta precisam ser preparados para se tornar utilizáveis na construção dos saberes. A análise de conteúdo admite tanto abordagens quantitativas quanto qualitativas ou, ainda, ambas (BARDIN, 1977; FREITAS, CUNHA JR. E MOSCAROLA, 1996; LAVILLE e DIONNE, 1999). A sessão da análise e discussão dos resultados foi

dividida em dois blocos complementares: O primeiro bloco é a caracterização do *cluster* e o segundo são as análises dos fatores competitivos observados por Zaccarelli *et al.* (2008).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. BLOCO I: CARACTERIZAÇÃO DO *CLUSTER* DE CONFECÇÕES DE TORITAMA-PE

Toritama está localizada a 167 km do Recife e 36 km de Caruaru, tem uma área de 25,704 km² com população de 39.913 habitantes (IBGE, 2013). O surgimento do aglomerado de confecção do Agreste Pernambuco remonta ao final da década de 1940, a partir de indícios de produção no município de Santa Cruz do Capibaribe quando ainda era um distrito de Taquaritinga do Norte (ANDRADE, 2008). A costura doméstica constituía uma tarefa desempenhada pelas mulheres de baixa renda que costuravam em suas residências como meio de obtenção de renda. Muitos enxergavam a possibilidade de melhoria de vida. A população do município de Santa Cruz do Capibaribe foi pioneira do Agreste Pernambucano no ramo de confecção e com a evolução do *cluster* houve a expansão para outras cidades, como Caruaru e Toritama. O comércio se expandiu de tal forma que houve a inauguração de lojas modernas, parque das feiras (Figura 01), *shopping centers* e feira da sulanca, além de abranger os três polos comerciais do agreste. Com o desenvolvimento do comércio houve uma diversificação no segmento do vestuário, como moda praia, surf, *streetwear* e moda íntima, além da criação de marcas próprias. Dessa forma, as mercadorias buscavam atingir os mais diferentes consumidores de classes sociais variadas.

Figura 01: Parque das Feiras em Toritama-PE



Fonte: Estudo Econômico do Arranjo Produtivo Local de Confecções do Agreste Pernambucano (SEBRAE, 2012).

O município se especializou no segmento *jeans* e mais tarde passou a sediar uma das principais indústrias de confecções em *jeans* do nordeste brasileiro. É formado por cerca de 2.196 empresas formais e informais nos segmentos *jeans*, sendo produzidas em média 60

milhões de peças, gerando em torno de 4915,1 mil empregos, sendo 83% de familiares em cada empresa.

4.2. BLOCO II: ANÁLISE DOS FATORES COMPETITIVOS

4.2.1. CONCENTRAÇÃO GEOGRÁFICA

Para análise desse fundamento foi utilizado o parâmetro do número de empresas do *cluster* dividido pela área urbana da cidade. O quadro 03 demonstra essa relação. O número de empresas do *cluster* foi fornecido pela FIEPE.

Quadro 03: Concentração Geográfica

Nº de empresas do <i>cluster</i>	Área urbana (km ²)	Nº de empresas/Área urbana (km ²)
2.196	25.704	85,43

Fonte: Elaboração própria, 2014.

De acordo com o parâmetro utilizado nos estudos de Siqueira *et al.* (2011) a competitividade estaria pautada no maior número de empresas por Km quadrado. Seguindo este raciocínio (Quadro 04):

Quadro 04: Parâmetro utilizado

<p>Maior Nº de empresas/Área urbana (km²) > Competitividade</p>

Fonte: Elaboração própria, 2014.

No caso do *cluster* do município de Toritama existem muitas empresas por km² concentradas geograficamente (85,43), denotando assim, aspectos positivos de competitividade. “A proximidade geográfica de empresas se constitui em fator-chave, sendo que a concentração ideal é a maior possível” (ZACCARELLI *et al.*, 2008, p. 74). A forma de mensuração desta variável também já havia sido empregada nos estudos de Hori e Boaventura (2006).

4.2.2. ABRANGÊNCIA DE NEGÓCIOS VIÁVEIS E RELEVANTES

O parâmetro utilizado para analisar esse fundamento foi à variedade de negócios que contemplem as fases da cadeia produtiva têxtil. Quanto mais ampla for à variedade de negócios no *cluster*, mais competitivo ele tender a ser. No *cluster* de Toritama existem os:

- Fornecedores de insumos, bens de capital, aviamentos e o material necessário para confeccionar as peças *jeans*, como: os botões, as etiquetas e o zíper;
- Na etapa seguinte, têm-se as firmas de confecções que normalmente subcontratam as firmas facionistas;
- Na terceira etapa as peças *jeans* são encaminhadas para a estamparia e as lavanderias e, posteriormente, recebem o acabamento final.

Como se pode observar, o *cluster* contempla a grande parte das fases da cadeia produtiva têxtil. A distribuição se dá por sacoleiros, varejistas, grandes magazines entre outros que compram o produto (ARAÚJO, 2006). Observa-se que a organização da cadeia produtiva

envolve diversos elos de cadeias produtivas bastante complexas. Segundo Nascimento (2006) as etapas que mais se sobressaem são o segmento da **fição** e a **tecelagem**, pois são os passos que requerem mais investimento em capital. Outra parte que se destaca em melhoramento do aparato tecnológico, são as de **desenho** e de **corte**. Estes são feitos a partir da utilização do CAD (*Computer Aided Design*) e do CAM (*Computer Aided Manufacturing*).

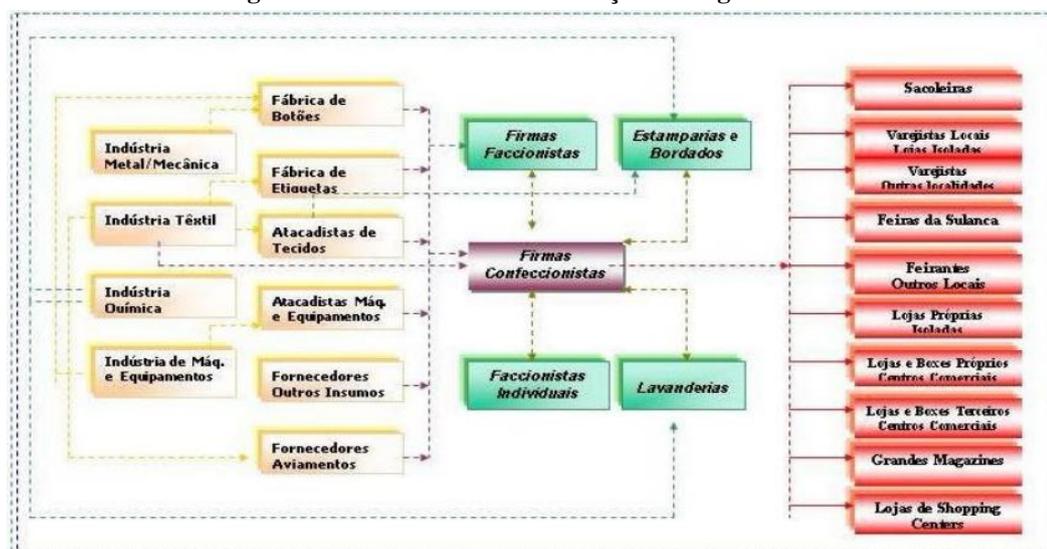
A cidade especializou-se na produção de *jeans*, mas o *cluster* não se limita a produção desse item. De acordo com o relatório realizado pelo SEBRAE/PE (2012) existem em Toritama os seguintes segmentos: **streetwear, moda íntima, roupas para esportes, moda praia, roupas profissionais, moda festa, cama, mesa e banho**. Nesse caso, se percebe a existência de uma cadeia produtiva completa e uma variedade de negócios. Isso sinaliza um ponto positivo no *cluster*, pois os negócios existentes contemplam as etapas da cadeia e do processo produtivo fortalecendo assim, a competitividade do aglomerado.

4.2.3. ESPECIALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Para analisar esse fundamento utilizaram-se as etapas da cadeia produtiva realizadas pelas empresas passíveis de terceirização. “Clusters em estágio desenvolvido não são constituídos por grandes empresas com elevada verticalização, ao contrário, a presença dominante é de empresas especializadas, dedicadas a poucas operações, não raro a uma única” (ZACCARELLI *et al.*, 2008, p.76). Após analisar a cadeia têxtil de confecções do Agreste Pernambucano, percebe-se que muitas empresas são compradoras de outras empresas da região. No município encontram-se desde o atacado de fio, passando pela fabricação de produtos têxteis, confecção de vestuário, atacadistas e varejistas de confecções. As relações de terceirização são predominantes no aglomerado.

De acordo com o estudo de Andrade (2008) todas as empresas formalizadas contratam a produção de outras pessoas/empresas do local, fortalecendo as empresas no aglomerado. Dentre as fases do processo que são mais terceirizadas se destacam as atividades de **costura** (em geral), **costura de zíper e bolso, abanhado de bolso e perna, lavanderia, máquinas e tingimento**. A prática se torna corrente no aumento das demandas, quando as empresas recebem encomendas que superam a capacidade produtiva de oferta existente. A figura 02 mostra a organização da cadeia têxtil do Agreste Pernambucano, especificamente a produção de *jeans* em Toritama.

Figura 02: Cadeia têxtil de confecções do Agreste Pernambucano



Fonte: CABRAL (2007).

Nesse caso, a maioria das lojas possui confecção própria, porém, realiza geralmente apenas o corte do tecido para seu melhor aproveitamento, a costura e demais etapas são realizadas nas subcontratações. Dessa forma, evidencia-se a especialização das empresas que compõem o *cluster*, pois as empresas desenvolvem internamente poucas etapas da cadeia produtiva, terceirizando parte significativa de suas atividades e assim, colaborando para o fortalecimento do aglomerado tornando-o mais competitivo.

4.2.4. EQUILÍBRIO COM AUSÊNCIA DE POSIÇÕES PRIVILEGIADAS

Para analisar esse fundamento foi necessário fazer o levantamento do nº total de empresas de cada atividade do *cluster* e nº de empregos gerados para compreender se existem empresas de maior porte que determinam as estratégias do setor. As empresas do *cluster* são classificadas como pequenas e microempresas, ou seja, não se percebe uma empresa maior determinando as estratégias. Isso evita o monopólio que seria negativo para os demais negócios do aglomerado. Quanto maior o número de empresas iguais, maior o reflexo na competitividade do *cluster* (ZACCARELLI *et al.* 2008).

A comercialização dos artigos dessas empresas são realizados nas feiras dos três municípios do arranjo (Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama). Isso fortalece o aglomerado do agreste como um todo. No caso de Toritama, essa atividade é considerada estratégica que dinamiza a economia local. Em 2002, foi construído o Parque das Feiras por empresários do município sendo localizado em frente à feira livre, é considerado o maior centro de comercialização de confecção de Toritama e um dos maiores do Nordeste, possui 11 mil metros quadrados (5 mil de área coberta e 6 mil para estacionamento), 700 boxes e 110 lojas distribuídas pelos dois galpões, uma praça de alimentação com restaurantes e lanchonetes, quichês bancários, banheiros e uma rádio comunitária (ANDRADE, 2008). O *cluster* é formado por cerca de **2.196 empresas** formais e informais no segmento *jeans*, sendo produzidas em média 60 milhões de peças, gerando em torno de **4915,1 mil empregos**.

Percebe-se que boa parte do município é voltado para o setor de confecções do *jeans*, então isso revela um grande número de empresas da mesma atividade e consequentemente de empregos gerados que nesse caso, representa ganhos positivos em relação à competitividade, considerando que, quanto mais empresas da mesma atividade existir, maior será o equilíbrio competitivo (SIQUEIRA, GERTH, e BOAVENTURA, 2011).

4.2.5. COMPLEMENTARIEDADE POR UTILIZAÇÃO DE SUBPRODUTOS

O parâmetro utilizado para analisar esse fundamento foi o levantamento de informações sobre leis, projetos e ações no que se refere ao reaproveitamento de subprodutos e seu impacto ambiental. De acordo com Tachizawa (2006, p.22) “o novo contexto econômico caracteriza-se por uma rígida postura dos clientes, voltada à expectativa de interagir com organizações que sejam éticas, com boa imagem institucional no mercado, e que atuem de forma ecologicamente responsável”. Assim, esse fundamento se propõe em observar as informações no que diz respeito as ações das empresas e associações referentes aos impactos ambientais para garantir competitividade. No Quadro 05 é possível observar o levantamento dessas informações.

Quadro 05: Leis, projetos e ações referentes ao reaproveitamento de subprodutos.

NOME	DESCRIÇÃO E APLICAÇÃO EM TORITAMA
Termo de Ajustamento de Conduta–TAC	Cada lavanderia deveria tratar os seus efluentes em um período de oito a doze meses para garantir um meio ambiente ecologicamente equilibrado.
Plano Diretor de Toritama	Propõe linhas de ações para a gestão urbana e ambiental, organização social e cidadania; desenvolvimento econômico e distribuição social; infraestrutura e serviços urbanos; recuperação e proteção do patrimônio ambiental e estruturação territorial.
Centro Tecnológico da Moda–CT MODA	Através de uma linha de ação institucional denominada “Desenvolvimento e ajuste tecnológico no processo industrial das lavanderias do APL da confecção do Agreste de PE” – APROLAV, cujo objetivo foi “desenvolver uma conscientização ambiental para os empresários da localidade”.
Projeto Consciência Limpa	O principal objetivo do projeto foi elevar as lavanderias de beneficiamento têxtil participantes dessa iniciativa à condição de “empresas ambientalmente responsáveis” através do tratamento e reaproveitamento dos efluentes originados pelas lavagens dos <i>jeans</i> .
LEI DOS RESÍDUOS SÓLIDOS (LEI Nº 14.973/09, 2009)	Grandes geradores (acima de 200 litros de resíduos por dia) são obrigados a ter coleta própria.

Fonte: Elaboração própria, 2014.

Apesar dessas informações, um estudo realizado por Schmaller *et al* (2012) revela que são perceptíveis as lacunas em relação à atuação pública municipal no quesito meio ambiente em Toritama. A questão das lavanderias foi um grande obstáculo no que diz respeito ao meio ambiente, além do clima agreste e a escassez de água. A questão se agravava mais pelo lançamento de resíduos provocado pelo processo das lavanderias. Alguns projetos-piloto foram pensados, além de instrumentos de política ambiental e licenças de operação para tentar amenizar esse problema em Toritama (DUARTE, 2006).

Mesmo assim, o município não possui secretaria específica, nem a problemática ambiental é assumida e as poucas ações ambientais desenvolvidas ficam a cargo da Secretaria de Educação. A Prefeitura não conta com nenhum Programa de Coleta Seletiva nem qualquer outra iniciativa no sentido de impulsionar a reciclagem dos resíduos sólidos.

4.2.6. COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS DO CLUSTER

Para analisar esse fundamento foi necessário compreender o processo de compartilhamento de informações e a presença de instituições de apoio ao *cluster*. A maioria das empresas participam de ações das associações de classe locais, garantindo oportunidades de participar de eventos, tais como: viagens, missões, rodadas de negócios, cursos, palestras, elaboração de planos estratégicos, feiras de moda e exposições. Permitindo troca de informação, debates, bem como compartilhamento de problemas e de fontes de informação. Porém, ainda com toda essa cooperação, a prática de compartilhamento das informações é de baixa relevância no *cluster*. De acordo com o autor:

O grau de confiança adquirido ainda não é suficiente para uma maior colaboração entre eles. Alguns entrevistados revelaram que essas trocas são mais frequentes entre familiares e amigos, no compartilhamento de ativos complementares da cadeia

produtiva local, a exemplo de colaboração entre fabricantes de *jeans* com os donos de lavanderias (CABRAL, 2007, p. 203).

No que diz respeito à presença de instituições de apoio e cooperação ao *cluster* observa-se que no agreste pernambucano possui diversas instituições de promoção e apoio a essas atividades: a Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco/FIEPE, o Sindicato das Indústrias de Vestuário do Estado de Pernambuco/SINDVEST, Serviço Nacional da Indústria/SENAI, as associações de classe (Acic/Ascap, CDL - Clube de Dirigentes Logistas), Instituto Tecnológico de PE, SEBRAE/PE, o Centro Tecnológico da Moda e entre outros. Especificamente no município de Toritama existe: Associação Comercial e Industrial de Toritama (ACIT) e a Associação dos Logistas do Parque das Feiras de Toritama (ALPF). Dessa forma, observa-se que existem atores institucionais ajudando na prestação de apoio e de suporte ao aglomerado. Como por exemplo, visita as indústrias de confecções em São Paulo e em outras regiões, envolvimento em rodadas de negócios, nas principais feiras e eventos do ramo de confecções que ocorrem no País.

4.2.7. SUBSTITUIÇÃO SELETIVA DE NEGÓCIOS DO *CLUSTER*

A métrica utilizada para apreciar esse fundamento se baseou na análise das mudanças no *cluster* que possam representar potenciais substituições de empresas. A métrica proposta por Zaccarelli *et al* (2008) propõe que esse fundamento seria pautado no índice estatístico de encerramento de empresas e de empresas novas, porém é difícil mensurar dessa forma, pois parte considerável das empresas do *cluster* são informais. Segundo Andrade (2008) a inexistência de barreiras no segmento de confecção pode ser atribuído ao baixo custo de instalação exigido, a precariedade da infraestrutura nos fabricos e a simplicidade do processo produtivo. Em relação às mudanças que possam representar potenciais substituições das empresas, percebe-se que na III fase cronologicamente da formação do *cluster* ocorreu num período em que a economia nacional passou por sérios problemas, como por exemplo, os baixos índices de crescimento do PIB. Mesmo assim, a história do *cluster* até os dias de hoje se mostra como de crescimento. O que pode ser observado nesse fundamento, seria o momento em que as empresas saem das suas próprias casas e muitas delas se inserem no parque das feiras, que foi construído num contexto de oferecer um local mais apropriado à venda dos produtos para atender as necessidades de um mercado em crescimento.

4.2.8. UNIFORMIDADE DO NÍVEL TECNOLÓGICO

Para analisar esse fundamento foi necessário observar a presença de diferenças de nível tecnológico, além de questões no treinamento e aperfeiçoamento no *cluster*. A maioria das empresas de Toritama utilizam a tecnologia apenas no que diz respeito ao uso da informática na administração, nos relacionamentos bancários, no processo de desenvolvimento de produtos, no controle da produção e no controle dos clientes. O nível tecnológico ainda é muito baixo, apesar de ter ocorrido avanços. Isso significa heterogeneidade quanto à estrutura, organização e porte entre as empresas. Algumas instituições presentes podem propiciar o aparato tecnológico para as empresas, tais como SEBRAE (possui um programa de financiamento e capacitação de MPEs nas áreas de modernização tecnológica e desenvolvimento de inovações) e SENAI. Porém, os empresários não se interessam em buscar esse aparato nessas instituições.

Esse fator pode ser justificado pela baixa qualificação profissional exigida em termos de mão de obra operacional. A produção do *jeans* trouxe ganhos inovativos na expansão da cadeia produtiva, pois foi através da implantação das lavanderias (empresas responsáveis pela

ultimas etapas da linha de produção de *jeans* como a lavagem e o tingimento) que a cadeia se inovou. “O aprendizado tecnológico nas lavanderias, como nas confecções, foi predominantemente do tipo *learning by doing, by using e by interacting* (aprender fazendo, usando e interagindo), como uma espécie de laboratório no interior daquelas unidades” (CABRAL, 2007, p. 102).

No que diz respeito a treinamento e aperfeiçoamento, a ACIT (Associação Comercial e Industrial de Toritama) tem como ações prioritárias o apoio à participação dos agentes em missões empresariais, em visitas as indústrias de confecções em São Paulo e em outras regiões, envolvimento em rodadas de negócios, nas principais feiras e eventos do ramo de confecções que ocorrem no País. Dessa forma, a associação busca o desenvolvimento através da promoção de cursos de capacitação, de treinamento de curta duração e de consultorias. (ANDRADE, 2008). Assim, observa-se que no *cluster* de Toritama existe certa uniformidade do nível tecnológico que de alguma forma fortalece as empresas do aglomerado, pois grandes diferenças tecnológicas não fortaleceriam a competitividade de um *cluster* (ZACCARELLI *et al.* 2008).

4.2.9. CULTURA DA COMUNIDADE ADAPTADA AO CLUSTER

Para atender a este fundamento foi necessário fazer uma investigação histórica das origens do *cluster*, relacionando-a a cultura das pessoas que o constituem. O surgimento do aglomerado de confecção do Agreste Pernambuco remonta ao final da década de 1940, a partir de indícios de produção no município de Santa Cruz do Capibaribe. A costura doméstica constituía uma tarefa desempenhada pelas mulheres de baixa renda que costuravam em suas residências como meio de obtenção de renda. A população do município de Santa Cruz do Capibaribe foi pioneira do Agreste Pernambucano no ramo de confecção e com a evolução do *cluster* houve a expansão para outras cidades, como Caruaru e Toritama. A trajetória histórica do *cluster* de Toritama de acordo com Andrade (2008) pode ser dividida em quatro fases:

- Formação Inicial (1949-1966);
- Primeiro choque de modernização e primeira expansão do aglomerado (1967-1979);
- Consolidação da modernização e segunda expansão (Anos 80);
- Segunda modernização e terceira expansão (1990-2005).

As empresas que fazem parte do *cluster* são, em sua maioria (80%), composta por seus familiares. Existe uma participação direta no gerenciamento, fazendo parte ativamente da rede de informações, além da maioria dos funcionários em cada empresa pertencerem à mesma família. O município especializou-se na produção de *jeans* e essa atividade caracteriza economicamente a região. Dados do relatório do SEBRAE/PE informam que mais de 60% da população de Toritama está envolvida com o segmento de confecções, isso mostra existe uma cultura adaptada no setor de confecções, pois contribuíram para a formação da identidade do *cluster*, devido boa parte da população estar envolvida diretamente com o setor.

4.2.10. CARÁTER EVOLUCIONÁRIO POR INTRODUÇÃO DE (NOVAS) TECNOLOGIAS

Para analisar esse fundamento foi necessário observar as formas de introdução de novas tecnologias no *cluster* e abertura ao mercado. Existe uma importância quanto ao nível tecnológico dos equipamentos, a capacidade de introdução de novas tecnologias, produtos e

processos, além do estilo dos produtos. As empresas utilizam as máquinas e equipamentos em torno de 5 a 10 anos. Existem também algumas empresas que inovam no sentido de contratar estilistas para desenvolver novos *designs*, porém, vale destacar que muitos copiam as ideias de outros empresários do mesmo aglomerado, pela questão da proximidade. O desenho e o corte são feitos a partir da utilização do CAD (*Computer Aided Design*) e do CAM (*Computer Aided Manufacturing*). A falta de investimentos em novas tecnologias pode representar um fator limitador na busca de melhorias no nível de competitividade no segmento têxtil, tendo em vista que se trata de uma tendência mundial a busca por melhorias tecnológicas que possibilitem inovações na estrutura produtiva e no desenvolvimento de novos tipos de tecidos, fatores esses que podem ampliar a capacidade das empresas em competirem em mercados externos (SOUZA, 2010).

Dessa forma, a inovação pode acontecer entre as várias empresas ao mesmo tempo, pelo simples fato pertencerem a um *cluster* e estarem próximas geograficamente. Sacoleiras, feirantes e atacadistas são os principais canais de venda dos produtos das empresas. A maior parte das empresas vendem seus produtos em Pernambuco, Bahia, Paraíba e Minas Gerais. Com relação à abertura ao mercado externo, algumas empresas já exportaram para Estados Unidos, Angola e Portugal. O mercado internacional ainda é pouco explorado e existem algumas barreiras que colaboram para atrapalhar o seu acesso.

4.2.11. ESTRATÉGIA DE RESULTADO ORIENTADA PARA O *CLUSTER*

Para contemplar esse fundamento foi necessário listar as associações e instituições voltadas ao *cluster* e a realizações de eventos coletivos, além de ações voltadas para a estratégia de desenvolvimento do *cluster*. Existem no Estado de Pernambuco e no Agreste diversas instituições de promoção e apoio às atividades industriais, tais como: ACIC – Associação Comercial e Empresarial de Caruaru, ASCAP – Associação dos Confeccionistas de Santa Cruz do Capibaribe, ACIT - Associação Comercial e Industrial de Toritama, ALPF - Associação dos Lojistas do Parque das Feiras de Toritama, SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial e SEBRAE. Essas instituições e associações estão voltadas prestando serviços de assistência em treinamento de recursos humanos e serviços técnicos especializados. No entanto, muitas vezes os empresários desconhecem a disponibilidade. O Quadro 07 mostra as associações, sindicatos e instituições orientados ao *cluster*.

Quadro 07: Associações, sindicatos e instituições orientados ao *cluster*.

ATORES	IDENTIFICAÇÃO	FORMAS DE INTERAÇÃO
Sindicatos, Cooperativas, Associações e Federações.	Sindicato dos oficiais alfaiates, costureiras e trabalhadores na indústria de confecção de roupas do estado de Pernambuco; SINDIVEST-PE; CDL (Clube de Dirigentes Lojistas); Acic/Ascaph.	Difusão de informações tecnológicas e mercadológicas; apoio legal e institucional, promoção de cursos e eventos técnicos e comerciais, feiras, articulação política e planejamento estratégico, etc.
Centro Tecnológico e Acadêmico	Itep (Instituto Tecnológico de PE); Centro Tecnológico da Moda; Faculdades de Moda.	Pesquisa aspectos ligados a “design”, modelagem, produção e qualidade, concentrando-se em produtos do <i>jeans</i> , englobando roupas, acessórios e decoração.

Órgãos Públicos	CINEP, SEBRAE, SENAI, SINE, SESI, IEL, Secretaria Municipal da Indústria e Comércio.	Financiamento de cursos para treinamento empresarial e de mão de obra, apoio ao desenvolvimento de capacitação tecnológica, projetos inovativos, treinamento de mão de obra etc.
Atores Políticos	Governos estadual e municipal, agrupamentos políticos locais.	Elaboração e implementação de programas e Políticas Públicas, articulação interinstitucional entre esferas de poder, mobilização de recursos humanos, econômicos e financeiros.
Agentes Financeiros	Banco do Brasil (BB); Caixa Econômica Federal (CEF).	Financiamento de capital de giro, empréstimos para investimentos em capital físico, microcrédito.

Fonte: Elaboração própria, 2014.

Além desses atores, existem os eventos e ações de melhoria orientadas ao *cluster*. Especificamente o de Toritama, como por exemplo:

- Festival do *Jeans*;
- Festival de Cultura e Moda Pernambucana;
- Desfiles das coleções.

Ações semelhantes são desenvolvidas pelo Centro da Moda que lança seu caderno de tendências, quando o caderno fica pronto os empresários e outros parceiros são convidados a participarem do desfile de lançamento, além de cursos de empreendedorismo e universidades específicas com cursos de Moda. No que diz respeito à questão da governança, observa-se que há necessidade de incentivar a criação de maiores relações com as instituições locais, para que seja possível aumentar os relacionamentos das empresas para atuar de forma mais competitiva. Quanto mais interações entre as empresas, apoio de instituições governamentais e todos os atores envolvidos, mais forte ficará o *cluster*, aumentando a possibilidade de cooperar para competir no mercado.

Nesta sessão foram apresentados os resultados dos 11 fundamentos propostos por Zaccarelli *et al* (2008) a fim de alcançar o objetivo da pesquisa. O resumo da situação encontrada no *cluster* de confecções do município de Toritama-PE está representada no quadro 08 em relação aos fundamentos de competitividade.

Quadro 08: Resumo da situação encontrada no *cluster* de Toritama-PE.

FUNDAMENTO	SITUAÇÃO
1. Concentração Geográfica	FAVORÁVEL
2. Abrangência de Negócios Viáveis e Relevantes	FAVORÁVEL
3. Especialização das Empresas	FAVORÁVEL
4. Equilíbrio com Ausência de Posições Privilegiadas	FAVORÁVEL
5. Complementariedade por Utilização de Subprodutos	DESFAVORÁVEL

6. Cooperação entre Empresas do <i>Cluster</i>	DESAVORÁVEL
7. Substituição Seletiva de Negócios do <i>Cluster</i>	FAVORÁVEL
8. Uniformidade do Nível Tecnológico	FAVORÁVEL
9. Cultura da Comunidade Adaptada ao <i>Cluster</i>	FAVORÁVEL
10. Caráter Evolucionário por Introdução de (Novas) Tecnologias	FAVORÁVEL
11. Estratégia de Resultado Orientada para <i>Cluster</i>	FAVORÁVEL

Fonte: Elaboração própria, 2014.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como propósito identificar quais efeitos da competitividade estão presentes no *cluster* de confecções no município de Toritama-PE, a partir do modelo teórico de Zaccarelli *et al* (2008). Embora o modelo seja o mais abrangente, as métricas sugeridas pelos autores às vezes são de difícil acesso pela informalidade do *cluster* em estudo, fazendo assim com que exista a necessidade de adaptações das métricas para facilitar o acesso às informações. Esse modelo é composto por 11 fundamentos, sendo 09 deles originados da auto-organização e os 02 últimos demandando governança.

Pode-se observar que no setor de confecções de Toritama-PE foi constatado indícios dos 11 fundamentos observados por Zaccarelli *et al.* (2008). Alguns dos fundamentos foram totalmente contemplados, como o **fundamento 1** (concentração geográfica), onde pode-se perceber que existem muitas empresas concentradas geograficamente, fator relevante para o conceito de *cluster*; o **fundamento 2** (abrangência de negócios viáveis e relevantes), pois foi observado que existe uma variedade de negócios integrada capaz de caracterizar economicamente o município; o **fundamento 3** (especialização das empresas), pois as empresas de Toritama desenvolvem internamente poucas etapas da cadeia produtiva, terceirizando parte significativa de suas atividades; o **fundamento 4** (equilíbrio com ausência de posições privilegiadas), onde se pode perceber a equidade em relação ao porte das empresas; o **fundamento 7** (substituição seletiva de negócios do *cluster*), pois observa-se que a história do *cluster* até os dias de hoje se mostra como de crescimento; o **fundamento 8** (uniformidade do nível tecnológico), pois demonstra que há de certa forma um equilíbrio em relação às tecnologias; o **fundamento 9** (cultura da comunidade adaptada ao *cluster*), pois demonstra que a atividade caracteriza economicamente a região; o **fundamento 10** (caráter evolucionário por introdução de novas tecnologias), pois a inovação pode acontecer entre as várias empresas ao mesmo tempo, pelo simples fato pertencerem a um *cluster* e estarem próximas geograficamente e o **fundamento 11** (estratégia de resultado orientada para o *cluster*), no que se refere à presença de instituições que apoiem as atividades industriais.

Em contrapartida, somente os **fundamentos 5** (complementariedade por utilização de subprodutos) e o **6** (cooperação entre empresas do *cluster*) apresentaram pouca competitividade, pois ainda existem muitas lacunas em relação à atuação pública municipal no quesito meio ambiente e sustentabilidade em Toritama. E a questão da cooperação que precisa ser trabalhada estrategicamente no *cluster*. Dessa forma, é preciso que haja a adoção de estratégias por parte das empresas, mas, principalmente articulações, estabelecendo estratégias e estreitando os laços com as empresas, apontando assim soluções para o

desenvolvimento e fortalecimento da competitividade e fortalecimento do *cluster* nessa questão.

A maior limitação do presente estudo se deve ao fato da dificuldade de se obter informações mais precisas, pois a maioria das empresas não apresentam registro formal e com relação à utilização de fontes secundárias. Este trabalho contribuiu com a pesquisa em *clusters*, apresentando os resultados de Toritama, município que está inserido no pólo de confecções do Agreste Pernambucano, abrangendo quase toda produção de confecções em tecido *jeans* e relevante para a economia do estado de Pernambuco. Ainda contribuiu para identificar aspectos passíveis de melhorias no *cluster*, como exemplo a atuação das instituições governamentais para tentar minimizar a informalidade no aglomerado e atuação pública municipal no quesito meio ambiente e sustentabilidade, além de contribuir também para a elaboração de estratégias individuais e coletivas por parte das empresas, instituições e associações.

O trabalho também está de acordo com o pensamento de Marshall (1985) e Porter (1986) onde constataram que as vantagens da produção operam de forma mais eficiente a partir da integração de empresas como foi percebido no *cluster* de confecções do município de Toritama-PE. Sugere-se que o modelo proposto por Zaccarelli *et al* (2008) para analisar os efeitos da competitividade, seja aplicado em outros *clusters*, inclusive de outros segmentos. Como também a comparação dos resultados com outros tipos de aglomerados e a aplicação de outros modelos para avaliar os efeitos de competitividade.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, T. S. **A estrutura institucional do APL de confecções do agreste pernambucano e seus reflexos sobre a cooperação e a inovação: o caso do município de Toritama.** 219 f. Dissertação (mestrado em economia) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2008.

ARAÚJO, Carlos Augusto C. Lucena - **Análise da Cadeia Têxtil e de Confecções do Estado de Pernambuco e os Impactos nela decorrentes do fim de acordo sobre Têxteis e vestuário - ATV.** Recife - PE, 2006.

AUN, M. P.; CARVALHO, A. M. A. E KROEFF, R.L. **Aprendizagem Coletiva em Arranjos Produtivos Locais: Um Novo Ponto Para As Políticas Públicas de Informação** (2006). Disponível em: <http://www.gepicc.ufba.br/enlepicc/pdf/AdrianeMariaArantesDeCarvalho.pdf>. Acesso em 13 de abril de 2014.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BRUSCO, S. **The Emilian model.** *Cambridge Journal of Economics.* Vol 6, pp 167-184, 1982.

CABRAL, R. M. **Relações possíveis entre empreendedorismo, arranjos organizacionais e institucionais: estudo de caso múltiplos no polo de confecções do agreste pernambucano.** Salvador, 2007. 313 p. Tese de doutorado em Administração (UFBA).

CÂNDIDO, G. A. **Fatores Críticos de Sucesso no Processo de Formação, Desenvolvimento e Manutenção de Redes Interorganizacionais do tipo Agrupamentos**

Industriais Pês: um estudo comparativo de experiências brasileiras. Tese. Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

DUARTE, R. B. A. **Histórias de sucesso: indústria: têxtil e confecções: madeira e móvel** – Brasília: SEBRAE, 2006.

FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. **Competitividade no agrobusiness brasileiro São Paulo: PENZA/FIA/FEA/USO**, 1998. Disponível em: <http://www.fia.com.br/PENZA> . Acesso em 05 de abril de 2014.

FREITAS, Henrique M. R. de; CUNHA JR., Marcus V. M. da; MOSCAROLA, Jean. **Pelo resgate de alguns princípios da análise de conteúdo: aplicação prática qualitativa em marketing**. Porto Alegre: UFRGS/FCE/PPGA, 1996. 17 p.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HORI, H.; BOAVENTURA, J. M. G. **Método para avaliar competitividade em clusters: o caso de joias folheadas da cidade de Limeira - SP**. In: BOAVENTURA, J. M. G.(org.). Rede de Negócios - Tópicos em Estratégia. 1 ed. São Paulo: Editora Saint Paul, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Atlas do Censo Demográfico**. Rio de Janeiro, 2013.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999. 340 p.

MARSHALL, A. **Principles of economics book four: the agents of production: land, labour, and capital and organization**. 1890 Disponível em: <http://www.marxists.org/reference/subject/economics/marshall/bk4ch10.htm>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2014.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1985.

MEYER-STAMER, J. **Micro-level innovations and competitiveness**. World Development, Vol. 23. No. 1, Jan. 1995.

NASCIMENTO, Ricardo Britto do. **Arranjos Produtivos Locais e desenvolvimento: uma análise do setor têxtil-vestuário no estado do rio de janeiro**. 127 f. Dissertação (mestrado em economia) – Universidade Federal de Uberlândia, Mina Gerais, 2006.

NEVES, José Luis. **Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades**. Cadernos de Pesquisa em Administração. São Paulo, V.1, N°3, 2° SEM./ 1996.

PEREIRA, C. E. C.; POLO, E. F.; SARTURI, G. **Proposição de métricas para avaliação da competitividade em clusters: uma aplicação no grupamento têxtil e de confecções do Brás**. ANPAD/2013, Anais.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____, **A vantagem competitiva das nações**. Campus. Rio de Janeiro, 1993.

_____, **Competição on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SACOMANO NETO, M., PAULILLO, L.F.D.O.E. **Estruturas de governança em arranjos calçadistas e sucroalcooleiro no estado de São Paulo**. Revista de Administração Pública, 46(4), 1131–1156, 2012.

SCHMALLER, V. P. V., SILVA, M. G., SILVA, S. C. **Questão Ambiental e Arranjos Produtivos Locais: qual sustentabilidade?** XX Seminário Latinoamericano de Escuela de Trabajo Social. Anais, 2012.

SCHMITZ, H. **On the clustering of small firms**. IDS Bulletin, v.23, n.3, July, 1992.

SANTOS, Silvio Aparecido dos. **Análise da Competitividade do Cluster da Serra Gaúcha (Brasil) em Relação ao Cluster Valle del Maule (Chile) através do Modelo Teórico de Zaccarelli et al. (2008)**. ANPAD. Maio de 2013; Anais.

SARTURI, Greici; VARGAS, Carlos Augusto França; BOAVENTURA, João Maurício Gama; SIQUEIRA, J. P. L. D., GERTH, F. M., BOAVENTURA, J., MAURÍCIO, G. (2011). **Análise da competitividade dos clusters industriais de calçados de Franca e Birigui**. Revista Gestão Organizacional, 4(2), 102-112, 2011.

SEBRAE, **Estudo Econômico do Arranjo Produtivo Local de Confeccões do Agreste Pernambucano**, 2012. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/uf/pernambuco/downloads/estudos-e-pesquisas/copy2_of_aprenda/estudo-economico-do-apl-de-confeccoes-do-agreste.pdf. Acesso: 02 de abril de 2014.

SOUZA, Sandra Maria Araújo de. **Relações entre as formas de governança de arranjos produtivos com a competitividade e o desenvolvimento local sustentável**. Tese. Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, 2010.

SUZIGAN, W. **Identificação, mapeamento e caracterização estrutural de Arranjos produtivos locais no Brasil**. Campinas: IPEA/DISET, 2006.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACCARELLI, S.B., TELLES, R., SIQUEIRA, J.P.L., BOAVENTURA, J.M.G., DONAIRE, D. **Clusters e redes de negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios**. São Paulo: Atlas, 2008.

APÊNDICE

ROTEIRO DE PESQUISA PARA COLETA DE DADOS

Fundamento 1: Concentração Geográfica

- Número de empresas por Km²

Fundamento 2: Abrangência de negócios viáveis e relevantes

- O *cluster* contém uma variedade de negócios que contemplem as fases da cadeia produtiva têxtil? Ex: Fornecedores, costura, varejo, atacado.

Fundamento 3: Especialização das empresas

- Há terceirização de atividades nas empresas que compõem o *cluster*?
- Como funciona a cadeia produtiva das empresas do aglomerado? (modelo de produção)
- As lojas do setor possuem confecções próprias?

Fundamento 4: Equilíbrio com ausência de posições privilegiadas

- Quantos empregos são gerados?
- Há predominância de pequenas, médias ou grandes empresas?

Fundamento 5: Complementaridade por utilização de subprodutos

- Há algum tipo de ação tomada pelas empresas ou por instituição de apoio para o reaproveitamento dos resíduos?
- Existem Leis federais, estaduais e municipais para destino dos resíduos?
- Projetos na área?

Fundamento 6: Cooperação entre empresas

- Existem empresas que trabalham conjuntamente?
- Na localidade existem associações relacionadas ao setor de confecções?
- Existem instituições que estimulem o desenvolvimento da atividade? Ex: Escolas, instituições de apoio.

Fundamento 7: Substituição seletiva de negócios

- Qual a percepção de mudança no segmento de confecções que possam representar substituições das empresas?

Fundamento 8: Uniformidade de nível tecnológico

- Qual a estrutura, organização e porte entre as empresas?
- As empresas buscam treinamento para os funcionários em algum órgão?

- Como são as tecnologias do *cluster*?

Fundamento 9: Cultura da comunidade adaptada ao *cluster*

- Fazer uma investigação histórica das origens do *cluster* relacionando com a história das pessoas;
- Quantas pessoas da população estão ligadas ao *cluster*?

Fundamento 10: Caráter evolucionário por introdução de novas tecnologias

- Como é a questão da introdução de novas tecnologias? Cursos para aperfeiçoamento?
- Abertura ao mercado externo?
- Como é a questão da novidade? São difundidas rapidamente?

Fundamento 11: Estratégia de resultado orientada para o *cluster*

- Quais as associações e instituições de ensino voltadas ao *cluster*?
- Existem realizações de eventos coletivos? Existem ações de melhoria?
- Existem estudos de atividades promovidas pelos sindicatos locais voltados à estratégia do *cluster*?